

Flösser, Gaby; Schmidt, Mathias

## Konzepte der Modernisierung sozialer Dienste

Fatke, Reinhard [Hrsg.]; Hornstein, Walter [Hrsg.]; Lüders, Christian [Hrsg.]; Winkler, Michael [Hrsg.]: *Erziehung und sozialer Wandel. Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung, Theoriebildung und Praxis.* Weinheim u.a. : Beltz 1999, S. 245-258. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 39)



### Quellenangabe/ Reference:

Flösser, Gaby; Schmidt, Mathias: Konzepte der Modernisierung sozialer Dienste - In: Fatke, Reinhard [Hrsg.]; Hornstein, Walter [Hrsg.]; Lüders, Christian [Hrsg.]; Winkler, Michael [Hrsg.]: *Erziehung und sozialer Wandel. Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung, Theoriebildung und Praxis.* Weinheim u.a. : Beltz 1999, S. 245-258 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-93907 - DOI: 10.25656/01:9390

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-93907>

<https://doi.org/10.25656/01:9390>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Zeitschrift für Pädagogik

39. Beiheft

Zeitschrift für Pädagogik

39. Beiheft

# Erziehung und sozialer Wandel

Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung,  
Theoriebildung und Praxis

Herausgegeben von Reinhard Fatke, Walter Hornstein,  
Christian Lüders und Michael Winkler

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anders Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

© 1999 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Herstellung: Klaus Kaltenberg

Satz: Satz- und Reprotechnik GmbH, Hemsbach

Druck: Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza

Printed in Germany

ISSN 0514-2717

Bestell-Nr. 41140

# Inhaltsverzeichnis

WALTER HORNSTEIN

Erziehung und sozialer Wandel – Brennpunkte sozialpädagogischer Forschung, Theoriebildung und Praxis. Eine Einführung in die Thematik des Beihefts . . . . .	7
--	---

## *Sozialpädagogisch relevante Problem- und Lebenslagen*

KARL NEUMANN

Aufwachsen in Familien. Kindersituationen heute aus pädagogischer Perspektive . . . . .	17
--	----

JÜRGEN BARTHELMES

Raver, Rapper, Punks, Skinheads und viele andere. Beobachtungen aus jugendkulturellen Szenen . . . . .	39
---	----

WALTER HORNSTEIN

Generation und Generationenverhältnisse in der „radikalisierten Moderne“. Theoretische Perspektiven und Forschungsaufgaben in der Erziehungswissenschaft . . . . .	51
--	----

THOMAS GERICKE

Von der Schule ins Aus. Die Krise des Ausbildungssystems und die Aufgaben der Jugendsozialarbeit . . . . .	69
---	----

HERBERT E. COLLA

„In Rußland war ich der ‚Faschist‘, in Deutschland bin ich der ‚Russe‘, eigentlich sollte ich hier nur ‚Deutscher‘ sein.“ Zuwanderung junger Spätaussiedler aus der ehemaligen Sowjetunion – eine Problemskizze . . . . .	83
---	----

## *Konzepte – Arbeitsformen – Praxisfelder*

HEDI COLBERG-SCHRADER

Kindertageseinrichtungen – selbstverständlicher Teil kindlichen Lebens . . . . .	99
--	----

MATHIAS SCHWABE

Sozialpädagogische Prozesse in Erziehungshilfen zwischen Planbarkeit und Technologiedefizit . . . . .	117
--	-----

MICHAEL WINKLER

Flexibilisierung und Integration von Erziehungshilfen. Oder auch: Überlegungen zur Selbstvergessenheit der Pädagogik . . . . .	131
---	-----

ELISABETH HELMING

Hilfen für Familien in Krisensituationen. Vom „Homebuilders Model“ über das „Families First Program“ zu Familienaktivierungs-Konzepten in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	153
--	-----

FRANK BRAUN/TILLY LEX Zwischen Pädagogik und Betriebswirtschaft. Jugendhilfebetriebe als neues Modell der Jugendberufshilfe . . . . .	169
MICHAEL GALUSKE/WERNER THOLE „Raus aus den Amtsstuben ...“. Niedrigschwellige, aufsuchende und akzeptierende sozialpädagogische Handlungsansätze – Methoden mit Zukunft? . . . . .	183
CHRISTIAN LÜDERS Das Programm der rekonstruktiven Sozialpädagogik. Eine Kritik seiner Prämissen und Anmerkungen zu einigen Unterschieden zwischen sozialpädagogischem Handeln und Forschen . . . . .	203
 <i>Aktuelle Probleme der Organisation sozialpädagogischer Praxis</i>	
THOMAS RAUSCHENBACH Grenzen der Lebensweltorientierung – Sozialpädagogik auf dem Weg zu „systemischer Effizienz“? Überlegungen zu den Folgen der Ökonomisierung Sozialer Arbeit . . . . .	223
GABY FLÖSSER/MATHIAS SCHMIDT Konzepte der Modernisierung sozialer Dienste . . . . .	245
 <i>Sozialpolitische Rahmenbedingungen</i>	
LOTHAR BÖHNISCH Sozialpolitik und Sozialpädagogik. Gemeinsame Traditionslinien und ihre aktuellen Bezüge . . . . .	261
WERNER SCHEFOLD Sozialstaatliche Hilfen als „Verfahren“. Pädagogisierung der Sozial- politik – Politisierung Sozialer Arbeit? . . . . .	277
CHRISTIAN V. WOLFFERSDORFF Zwischen Reform und Krise. Neue Verwirrungen über die Aufgaben von Jugendhilfe und Kriminalpolitik . . . . .	291
 <i>Europäische Perspektiven</i>	
WOLFGANG TREDE Konzepte der Heimerziehung im europäischen Vergleich . . . . .	317
FRANZ HAMBURGER Politik und Pädagogik des Sozialen im Prozeß der europäischen Integration . . . . .	339

# Konzepte der Modernisierung sozialer Dienste

Die gegenwärtig intensiv geführte Diskussion zur Notwendigkeit der Modernisierung sozialer Dienste bezieht ihre Impulse zu einem erheblichen Teil aus einer grundsätzlichen Kritik an dem, was in der entsprechenden Diskussion die „Produktionsweise der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen“ genannt wird, und damit auch aus einer Kritik an der sozialpädagogischen Praxis in ihren derzeitigen Arbeits- und Organisationsformen. Diese Kritik stellt dabei vier gesellschaftliche Krisensymptome heraus: *Erstens* konstatiert sie eine legitimatorische Krise der sozialen Dienste, in deren Zusammenhang ein allgemeiner gesellschaftlicher Akzeptanzverlust im Hinblick auf öffentlich bereitgestellte Dienstleistungen beklagt wird. Während aus einer systemfunktionalen Perspektive vor allem ein Verlust an „Massenloyalität“ (C. OFFE) als Kennzeichen moderner Gesellschaften betont wird, thematisiert die interaktionistische Sicht den empirisch allseits dokumentierten Vertrauensverlust in staatliche Regulierungsmechanismen. *Zweitens* konstatiert sie eine Steuerungskrise, die sich darin ausdrückt, daß die Kapazitäten der sozialen Dienste zur Bearbeitung sozialer Probleme mit den Instrumenten der Verrechtlichung, der Bürokratisierung und der Professionalisierung als zu niedrig eingeschätzt werden und zudem kontraproduktive Folgewirkungen überproportional hohe Kosten produzieren. *Drittens* verweist diese Kritik auf eine fiskalische Krise als Folge des Strukturwandels des Erwerbsarbeitssystems, wodurch der Subventionierung der sozialen Dienste enge Grenzen gesetzt werden. *Viertens* gehört zu dieser Kritik der Hinweis auf eine Krise des Managements, die sich in der Innovationsresistenz vieler Träger, Dienste und Einrichtungen ausdrückt, indem geänderte Umweltbedingungen (demographischer Wandel, Wertewandel, veränderte Erwerbsarbeitsbiographien etc.) keinen systematischen Niederschlag in entsprechend angepaßten organisatorischen Programmen finden.

Diese allgemeine Diagnose von Krisensymptomatiken der sozialen Dienste in modernen westlichen Wohlfahrtsstaaten bildet in Deutschland und international den Ausgangspunkt sowohl für Reformbestrebungen der öffentlichen Verwaltungen wie auch der Freien Träger in der Alten-, Familien-, Jugend- und Sozialhilfe. „Unterhalb der Oberfläche allfälliger Abbau-, Privatisierungs- und Deregulierungsstrategien wohlfahrtsstaatlicher Leistungen zeichnet sich in sämtlichen westlichen Ländern eine grundsätzliche Neuordnung institutioneller Arrangements wohlfahrtsstaatlicher Systeme ab, die auf eine Pluralisierung von Institutionen und Akteuren der Wohlfahrtsproduktion jenseits von Markt und Staat sowie auf eine Stärkung von Gemeinsinn, bürgerschaftlicher Mitwirkung und Selbsthilfe hinauslaufen. Es sind solche Entwicklungen, die den Auf-

schwung von Begrifflichkeiten und Konzepten wie ‚gemischte Ökonomie der Wohlfahrt‘, ‚gemischte Wohlfahrtsproduktion‘, ‚welfare mix‘ bzw. ‚Wohlfahrtspluralismus‘ begünstigt haben“ (EVERS/OLK 1996, S. 10).

## 1. Organisationsentwicklungen

Welche Verfahren der Modernisierung in den sozialen Diensten zum Einsatz gelangen und welche Veränderungen vorgenommen werden, ist uneinheitlich und für den externen Beobachter unübersichtlich. Gemeinsam ist ihnen jedoch, daß sie sich unter dem Etikett „Organisationsentwicklung“ zusammenfassen lassen. Grob können *strukturorientierte Konzepte* von *handlungs-* bzw. *verhaltensorientierten Modellen* der Organisationsentwicklung unterschieden werden (KIESER et al. 1981, S. 114ff.): Während verhaltensorientierte Modelle der Organisationsentwicklung auf die Ausbildung, Förderung und Überprüfung individueller oder kollektiver Einstellungen, Werte und Handlungsweisen im Hinblick auf die organisatorischen Ziele gerichtet sind, zielen strukturorientierte Organisationsentwicklungen auf die Veränderung derjenigen organisatorischen Regeln und Prozesse, die das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Entsprechend kommen – je nach bevorzugtem Konzept – unterschiedlichehaltungen, Organisations- und Menschenbilder der „*change agents*“ zum Ausdruck. Im Feld der sozialen Dienste spalten sich dabei die Bemühungen um eine Modernisierung an der nicht immer ganz stringenten Linie der Trägerschaft: Die extern initiierten Veränderungsstrategien der Öffentlichen Träger können aus dieser Perspektive als eher strukturorientiert, die intern motivierten Anstrengungen der Freien, gemeinnützigen Träger eher als handlungsorientiert klassifiziert werden. Auch wenn in der Praxis integrierte Ansätze der Organisationsentwicklung vorherrschen, sind die von den Trägern primär gewählten Ansatzpunkte für Veränderungen in den sozialen Diensten symptomatisch für das vorherrschende Verständnis von Organisationsentwicklung.

### 1.1 Strukturorientierte Organisationsentwicklung: Neue Steuerung

Soziale Dienste in öffentlicher Trägerschaft sind als Bestandteil der kommunalen Verwaltungsstrukturen derzeit mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Aufbau- und Ablauforganisationen an einem neuen Organisationskonzept, das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) unter dem Titel „Neues Steuerungsmodell“ eingeführt wurde, zu überprüfen. Die zentrale Neuerung dieses Modells liegt darin, daß die in der Vergangenheit betonten Differenzen zwischen Unternehmens- und Verwaltungsorganisationen, die wesentlich auf Unterschieden in den Zielsetzungen, dem Haushaltswesen, den Effektivitätskriterien und den Annahmen über die Bedingungen des Bestandes der Organisationen zurückzuführen sind, zugunsten eines einheitlichen, einzelwirtschaftlich geprägten Unternehmenskonzepts an Bedeutung verlieren. So wird gegenwärtig ein „Konzern Stadt“ propagiert, das (nunmehr betriebswirtschaftlichen Kriterien folgend) eine effektivere und effizientere und damit letztlich auch qualitativ verbesserte Aufgabenwahrnehmung und



Leistungserbringung zumindest der öffentlichen Sozialadministrationen verheißt. Im Mittelpunkt dieses neuen Verwaltungshandelns steht dabei die Produktorientierung, die eine Abkehr von der bislang dominierenden Verfahrens- und Inputorientierung beinhaltet: Verwaltungen sollen danach künftig – wie Unternehmen auch – ihre Produkte markt- und kundengerecht anbieten (KGSt 1994). Für die Öffentlichen Träger der Sozialen Arbeit bedeuten diese Vorhaben den Zwang zu einer Neujustierung ihrer eigenen Bewertungsgrundlagen. Standen bislang die administrativen Routinen vor allem unter den Prüfkriterien von Legalität und Legitimität, von Richtigkeit und Angemessenheit, werden in den neuen Konzepten die Dimensionen der Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen privilegiert. Voraussetzung hierfür ist es, eine neue Relationierung zwischen den Verwaltungen und der Politik vorzunehmen, die machtvollen Übergriffe des einen Systems in das andere begrenzt. Dies bedeutet, daß die Kommunalverwaltungen einer neuen Philosophie folgen müssen, die den Verwaltungseinheiten mehr Autonomie und Verantwortung zubilligt und gleichzeitig, durch eine ausgehandelte und vertraglich gesicherte Auftragsvergabe, die Transparenz und Kontrolle des Verwaltungshandelns durch die Politik erhöht.

Diese, als Kontraktmanagement bezeichnete, Unternehmensphilosophie basiert auf den folgenden Kernelementen: Verwaltungen werden als autonome „business units“ konzipiert; sie sind Auftragnehmer von politisch festgelegten Zielsetzungen (es gibt eine klare Zielvereinbarung zwischen Politik und Verwaltung); die Fach- und Ressourcenverantwortung wird dezentralisiert (indem die Entscheidungsverantwortung für alle Personal-, Finanz-, Organisations- und Informationsfragen an die einzelnen Verwaltungen delegiert wird, soll ein verbesserter Ressourceneinsatz erzielt werden); Verwaltungen operieren auf der Basis eines eigenen Betriebsplans; sie sind gegenüber dem Auftraggeber, d.h. den politischen Akteuren, rechenschaftspflichtig (KGSt 1992).

Neben das Kontraktmanagement als Grundphilosophie einer modernen Kommunalverwaltung tritt allerdings noch ein zweiter Pate für die öffentlichen Organisationsreformen: Konzepte der „lean production“, der schlanken Gestaltung des Produktionsprozesses der kommunalen Dienstleistungen. Auf Verwaltungsorganisationen zugeschnittene Konzepte der „lean production“ betonen vor allem, daß der Grad der Hierarchisierung in den zu schaffenden Organisationen extrem niedrig sei, daß operative und administrative Funktionen in den Handlungsvollzügen verschmelzen würden, daß sich Autorität lediglich durch Fachwissen legitimiere, daß sich Managementaufgaben vor allem auf die Schaffung bzw. Vermittlung von Kooperationsbeziehungen innerhalb und außerhalb der Organisationen konzentrieren und daß die Personalentwicklung als Managementfunktion zukünftig von besonderer Bedeutung sei (MINTZBERG 1989).

Einzelne Verwaltungseinheiten werden diesen Modellen zufolge als relativ autonome Betriebssparten konzipiert, die Auftragnehmer von politisch festgelegten Zielsetzungen sind. Im Rahmen dieser Auftragsübernahme haben sie zur Leistungserfüllung sowohl die Fach- als auch die Ressourcenverantwortung, womit die traditionelle Teilung zwischen Fach- und Hauptämtern überwunden werden soll. Vielmehr werden die Querschnittsaufgaben der Kommunalverwaltung nunmehr einer Steuerungszentrale übertragen, die vor allem die Koordination der dezentralen Dienstleistungsagenturen übernimmt und Control-

lingaufgaben wahrnimmt. Hier liegt die eigentliche Herausforderung für die sozialen Dienste. In dem Modell vorgesehen und zum Teil auch schon praktisch umgesetzt, übernehmen die Sozialverwaltungen danach die Entscheidungsverantwortung für alle sie betreffenden Personal-, Finanz-, Organisations- und Informationsfragen. Der ihnen zur Verfügung gestellte Haushalt bemißt sich weitgehend nach der Bewertung der Produktpalette, die angeboten werden soll. Dies verlangt, daß die Leitungskräfte einen Betriebsplan aufstellen und dort ihre Dienstleistungsangebote möglichst exakt beschreiben. Zudem soll die Dezentralisierung auch innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten weiter vorangetrieben werden, d.h. einzelne Abteilungen sollen durchaus ihre eigenen Personal-, Sach- und sonstigen zurechenbaren Kosten ermitteln.

Sozialverwaltungen, die im Zuge der Neuorganisation der Kommunalverwaltungen mit diesen Ideen konfrontiert werden, müssen sich mit strukturellen Veränderungen auseinandersetzen. Diese betreffen die Neukonzipierung der Aufbau- und Ablauforganisationen ihrer Verwaltungseinheiten, die weitreichende Dezentralisierung aller unternehmensbezogenen Entscheidungen als Voraussetzung einer neuen Qualität des sozialpädagogischen Handelns und schließlich eine weitreichende Deregulierung und Einführung eines Marktmodells in die kommunale Dienstleistungsproduktion als Garanten eines verbesserten Ressourceneinsatzes und der Privilegierung der Dienstleistungskonsumenten gegenüber den Anbietern.

## *1.2 Handlungsorientierte Organisationsentwicklung: Organisationskulturelle Ansätze*

Gegenüber den strukturorientierten Modellen der Verwaltungsreform im öffentlichen Sektor haben die Freien Träger, insbesondere die Wohlfahrtsverbände, schon in den 80er Jahren begonnen, ihre Unternehmungen auf den Prüfstand zu stellen. Konzeptionell haben sie dezidiert andere Ausgangspunkte für die Modernisierung ihrer Einrichtungen und Dienste gewählt: Während die strukturorientierte Organisationsentwicklung an den Organigrammen der Dienste feilte, Stab-, Linien- und Matrixorganisationen veränderte, wurden in der Freien Wohlfahrtspflege eher Visionen, unternehmerische Philosophie und Ideen betont. Den Krisensymptomen der sozialen Dienste soll durch eine kulturelle Wiederbelebung entgegengetreten werden, Identitäts- und Gemeinschaftsbildung werden als zentrale Herausforderung für die Modernisierung der sozialen Dienste erkannt. Systemtheoretische Erkenntnisse und Bilder lösen die strukturfunktionalen Organisationsentwicklungskonzepte ab. In dieser Perspektive lautet die zentrale Prämisse der Organisationsentwicklung: „Nicht der Eingreifende (Intervenierende) verändert das zu verändernde System, sondern dieses *kann nur* sich selbst verändern. Und es ist dann eine Frage einer ganz anderen Stufe von Komplexität, welche Möglichkeiten ein Manager, Berater, Therapeut, eine Ärztin oder Lehrerin oder eine andere intervenierende Person haben könnte, Selbstveränderungen adäquat zu induzieren.“ (WILLKE 1996, S. 30)

Es ist nachvollziehbar, daß dieses Verständnis von Organisationsentwicklung für die unter Modernisierungsdruck geratenen Freien Träger der Wohlfahrtspflege deutlich mehr Attraktivität besitzt als das strukturorientierte Kon-

zept, das für die Öffentlichen Träger eine so hohe Bedeutung erlangt hat: Hier wird Besonderheit betont und gefördert, was angesichts pauschalierender Argumentationen gegenüber *den* sozialen Diensten, *dem* sozialen Sektor oder *der* Sozialpolitik als wohltuend empfunden wird. Noch tiefgreifender als die Umbrüche auf seiten der Öffentlichen Träger haben nämlich die gesellschaftlich artikulierten Modernisierungserfordernisse existenzbedrohende Fragen für die Freien Träger aufgeworfen, indem deutlicher als jemals zuvor das etablierte Staat-Verbände-Verhältnis zur Disposition gestellt und der Freien Wohlfahrtspflege Privilegien entzogen werden. Während im Hinblick auf die Öffentlichen Träger allenfalls deren sukzessiver Bedeutungsverlust im Rahmen der Neuorganisation beklagt (WILTS 1997; GREESE 1997), nicht aber ihre Funktion in der kommunalen Gewährleistung sozialer Hilfe und Unterstützung grundsätzlich in Frage gestellt wird, sind die Freien Träger, die Wohlfahrtsverbände wie auch die kleinen Vereine und Initiativen, vor diesen radikalen Anfragen nicht gefeit. Eine zentrale Ursache hierfür liegt in der Verschiebung des Begründungsspektrums für die eigene Daseinsberechtigung. War bis in die 90er Jahre hinein die Pluralität der Leistungsanbieter von sozialer Hilfe und Unterstützung ein zu schützender Wert an sich, erzwingt der politisch sich durchsetzende Wille nach „mehr Markt“ und „weniger Staat“ Legitimationsnachweise in Form von Leistungsbilanzen: Effektivität, Effizienz, Qualität etc. sind die künftigen Bezugsgrößen, deren Nachweis über Fortbestand bzw. Auflösung der sozialen Dienstleistungsbetriebe entscheiden soll.

Mit der Generalisierung der Begründungsmuster sozialpolitischer Aktivitäten auf die Leistungsfähigkeit einzelner Organisationen als ausschließliches Legitimationskriterium wird die schützende Hand über den Wohlfahrtsverbänden, den Einrichtungen und Diensten Freier Trägerschaft weggezogen; sie müssen sich den Wettbewerbsbedingungen eines politisch bestimmten Marktes stellen. Niederschlag hat dieses Interesse schon in neueren gesetzlichen Initiativen gefunden, in denen die traditionell durch das Subsidiaritätsprinzip geregelte Nachrangigkeit Öffentlicher Träger bei der Leistungserbringung gegenüber Freien Trägern zugunsten eines „freien“ Marktes, auf dem sich auch privatgewerbliche Anbieter plazieren sollen, aufgegeben wurde (§ 93 BSHG und §§ 80ff. Pflegeversicherung). Für die Freien Träger ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, innerhalb dieses neu geschaffenen wohlfahrtskulturellen Arrangements ihre eigene Position zu definieren (NOKIELSKI/PANKOKE 1996).

Aber nicht nur die gestiegenen Anforderungen infolge eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks, sondern auch die Erfordernisse einer produktiven Wendung des bisher eher normativ transportierten Pluralitätsgedankens stellen die Frage nach der Besonderheit der Freien Träger. „Die klassische Wertorientierung als Qualitätsmerkmal der freien Wohlfahrtspflege wird alleine nicht mehr überzeugen. Daneben werden Fachlichkeit, Bedarfsorientierung, wirtschaftliche Effizienz und Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements als Qualitätsmerkmale gefordert. In dem Ausmaß, wie es der freien Wohlfahrtspflege gelingen wird, diese Merkmale erfolgreich zu kombinieren, vermag sie sich abzugrenzen von staatlicher Pflichtleistung, kommerziellem Angebot und freiwilliger sozialer Arbeit.“ (MANDERSCHIED 1995, S. 249) Folglich geht es insbesondere für die Freien Träger darum, sich hinsichtlich ihrer Werte und ihres Selbstverständnisses und damit auch ihrer eigenen Glaubwürdigkeit zu vergewissern; es geht

um die klassischen Selbstverständnisfragen und -antworten: Wer sind wir, wo stehen wir, was wollen wir?

Vor diesem Hintergrund stehen im Zentrum von Organisationsentwicklungsprozessen der Freien Träger die Reflexion der eigenen Ziele, der Rolle und Aufgabenstellung im Geflecht wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistungsanbieter sowie die Überprüfung der eigenen Leistungsfähigkeit. Organisationsentwicklung im Feld der Freien Träger enthält damit eine duale Perspektive: Zum einen geht es im Kontext der Zunahme von marktförmigen Elementen in den sozialen Handlungsfeldern darum, sich im Sinne des Wettbewerbs von den anderen, insbesondere auch gewerblichen, Anbietern im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zu unterscheiden. Zum anderen gilt es, die Freien Träger als eine jeweils geschlossene, identifizierbare Einheit mit dem spezifischen, unverwechselbaren, gesellschaftlich anerkannten Proprium nach innen wie nach außen zu repräsentieren. Diese Forderungen nach einem exklusiven, vermarktbareren Profil stellen eine existentiell bedeutungsvolle Aufgabe für die Freien Träger dar, der im Rahmen von handlungsorientierten Konzepten der Organisationsentwicklung begegnet werden soll.

## *2. Strategien der Organisationsentwicklung*

### *2.1 Die Entdeckung der Unternehmenskultur*

Um diesem komplexen Anforderungsprofil Rechnung zu tragen, haben gerade die Freien Träger oftmals ihre Organisationsentwicklungsprozesse damit begonnen, Teile oder Elemente ihrer Organisationskultur zu dokumentieren. Der Begriff der Organisationskultur signalisiert, daß Organisationen spezifische Gestaltungsmerkmale bezüglich ihrer Strukturen, Prozesse und Beziehungen aufweisen, die von den in und mit ihnen handelnden Akteuren abhängig sind. Im Sinne eines identitätsprägenden Werte- und Normenkerns einer Organisation wird die Organisationskultur definiert als „das Muster grundlegender Annahmen (basic assumptions), das eine Gruppe von Menschen erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, während sie lernte, mit ihren Problemen der Anpassung nach außen und der Integration im Inneren umzugehen. Diese Annahmen haben in der Vergangenheit gut genug funktioniert, um als gültig akzeptiert, und den neuen Mitgliedern als der richtige Weg, Dinge wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen, gelehrt zu werden“ (E. SCHEIN, zit. n. WALTER-BUSCH 1996, S. 260). Die Organisationskultur speist sich also aus der Gesamtheit der historisch gewachsenen Denkmuster, Überzeugungen, Verhaltensnormen, -weisen und -routinen, Strukturen und Ordnungssysteme, Potentiale und Ressourcen, Beziehungen und Gegebenheiten innerhalb einer Organisation, wie sie unter den aktuellen Gegebenheiten Gestalt annehmen. Mit dem Kulturbegriff rücken folglich die Deutungsmuster und Sinnkonstruktionen der Organisationsmitglieder bezüglich der Organisationswirklichkeit in den Mittelpunkt, und zwar so, wie sie in ihrem Denken, Sprechen und vor allem in ihrem Handeln tagtäglich sich äußern bzw. ‚gelebt‘ werden. In dem, was getan wird bzw. nicht getan wird, wie etwas getan wird, konkretisieren sich die Werte, Normen und Einstellungen der Organisationsmitglieder. Die Organisationskultur über-

nimmt somit eine Anpassungs- und Sozialisierungsfunktion und erlaubt gleichermaßen auch die Kontrolle ihrer praktischen Umsetzung.

Dieser an den Normen und Werten individuellen Handelns orientierte Ansatz der Organisationsentwicklung bietet den Freien Trägern eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten. Zentral bleibt die Betonung und der offensive Umgang mit der Wertorientierung als Produktionsfaktor, der nicht länger als Ergänzung, auf den Eigenanteil der Träger reduziert, behandelt wird, sondern dessen Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der sozialen Dienste hervorgehoben wird. Effektivität, Qualität und unter Umständen auch die Effizienz sozialer Dienste können demnach gerade nicht wertneutral beurteilt werden, sondern beinhalten die organisationsspezifischen Werte und Normen als immanente, steuerungsrelevante und wirkungsvolle Variablen innerhalb des Produktionsprozesses sozialer Dienstleistungen.

Darüber hinaus signalisiert der Begriff der (Unternehmens-)Kultur eine deutliche Nähe zu sozialwissenschaftlichen Bezugsrahmen, wodurch er in gewissem Maße „technologie-“ bzw. „ökonomieunverdächtig“ zu sein scheint. Sozial- und gesellschaftswissenschaftlich wird Kultur dabei als die Gesamtheit der Verhaltenskonfigurationen einer Gesellschaft, aber auch einer sozialen Gruppe definiert, die durch Symbole übermittelt werden, in Werkzeugen und Produkten Gestalt annehmen und in Wertvorstellungen sowie Ideen bewußt werden, also als kollektive Sinnkonstruktion zur Definition von ‚Wirklichkeit‘, die eine in sich geschlossene Identifizierung von Verhaltensstilen, Wertmustern etc. ermöglicht, ohne daß damit eine Bewertung transportiert wird (Fuchs 1988, S. 437f.).

## 2.2 Managementkonzepte

Das Neue für die Managementtheorie, das organisationskulturelle Ansätze vermittelt haben, ist, daß Unternehmen nicht Kultur *haben*, sondern als soziale Systeme Kulturen *sind*. Damit rücken Fragen nach der Gestaltungsfähigkeit der Organisationskulturen in den Vordergrund: Zum einen ist zu fragen, inwieweit die Unternehmenskultur in einem strategischen Sinn als Steuerungselement innerhalb des Managements aufgegriffen werden kann, d.h. inwieweit über die spezifische Organisationskultur eine kulturelle Integration und damit auch Identifikation sowie ein kultureller Wandel bewußt innerhalb der Organisation herbeigeführt werden können. Zum anderen muß die Leistungsfähigkeit von Unternehmenskulturen selbst dahingehend überprüft werden, inwieweit sie tatsächlich verhaltenssteuernde Effekte produzieren, zumal empirische Studien zeigen, daß innerhalb von Organisationen keineswegs nur eine Kultur vorzufinden ist, sondern in Form mikropolitischen Prozesse auch hier machtvollen, unterdrückten, dominanten und subversiven Gruppierungen miteinander rivalisieren (zusammenfassend KÜPPER/ORTMANN 1988). Diese Erkenntnisse sickern in den Wissensbestand sozialer Organisationen allerdings ausgesprochen schwerfällig ein, wurde doch gerade hier bisher davon ausgegangen, daß die Ziele der Organisationen und die ihrer Mitglieder weitgehend identisch seien. Schon die frühe Managementdebatte deckte diesen Management- bzw. Personalführungsfehler jedoch auf, indem sie zeigte, daß statt gemeinsamer keine oder zumindest keine

kommunizierbaren Zielsetzungen in den sozialen Diensten vorhanden waren (FLÖSSER/SCHMIDT 1992). Die Diskussion der unternehmerischen Ziele beantworteten viele Träger folglich mit einem Verweis auf ihre Konzeption oder das entsprechende Gesetz oder beides. Erst im Verlauf der Debatte zeigte sich, daß auch Zielsetzungen bestimmten Kriterien unterliegen; vor allem müssen sie intern wie extern transparent und im Hinblick auf den Grad der Zielerreichung überprüfbar sein (MÜLLER-SCHÖLL/PRIEPKE 1992). Für das Management sozialer Dienste erlangt die Gestaltung der Zielsetzungs- und -durchsetzungsprozesse in den Diensten angesichts der Modernisierungsherausforderungen eine besondere Bedeutung: Profilbildung ohne Zielsetzung dürfte den Trägern der Wohlfahrtspflege nur schwerlich gelingen. Unklar bleibt auch, wie Effizienz- und Effektivitätsbemessungen ohne operationale Ziele gelingen können. Die Aufgabe des Managements ist es hiernach, diejenigen Prozesse zu initiieren, die dazu führen können, daß operationale Ziele innerhalb der Unternehmen formuliert werden. Die Gestaltung der dafür erforderlichen Beteiligungsmodelle für die Organisationsmitglieder, die Festlegung der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und -kompetenzen ist die vorrangige Aufgabe.

### 2.3 Die Bildung einer Corporate Identity

Über den Prozeß der Festlegung unternehmerischer Ziele hinaus zielen Strategien der Organisationsentwicklung im Sinne einer kulturellen Steuerung des Mitgliederverhaltens darauf, spezifische Werte zu vermitteln, die als Orientierungshilfe die Selbststeuerung und Selbstabstimmung des Personals anregen können. Die Funktion der Unternehmenskultur, die sich so konkretisiert und dadurch kommunizierbar wird, besteht nicht nur darin, Leistungsmotivation und Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Organisation zu erhöhen, sondern auch Steuerungsfunktionen zur Vereinfachung und Koordination von Entscheidungen im Sinne des „*organizational man*“ zu übernehmen. Hierfür wird auf Identitätstheoretische Konzepte zurückgegriffen: „*Corporate identity*“ ist der Oberbegriff für alle Erscheinungsformen und Aktivitäten im Zusammenhang mit der Unternehmensidentität.

Die Einordnung von *corporate identity* wird dabei höchst unterschiedlich angesehen: als strategisches Instrument oder als Bindeglied zwischen Teilbereichen im Sinne des Zusammenhangs zwischen Unternehmensverhalten und -kommunikation mit dem Selbstverständnis des Unternehmens und seinem daraus resultierenden Image in der Öffentlichkeit (GRAFFE 1983, S. 32). Solche unterschiedlichen Grundannahmen in den *corporate identity*-Definitionen beziehen sich auf die Zielsetzung des Unternehmens: *corporate identity* als Instrument des Managements, als spezifische Wirkung nach außen, als Summe der charakteristischen Eigenschaften eines Unternehmens oder als komplexer Zusammenhang von Unternehmensverhalten, -erscheinungsbild und -kommunikation. Diese differierenden Bestimmungen hat TAFERTSHOFER (1982) bewogen, den Wert des „magischen Konzeptes“ *corporate identity* überhaupt in Frage zu stellen, da „es wirkt, ohne daß erklärt werden kann, auf welche Weise“ (S. 18), und auf den ihm innewohnenden Zirkelschluß hinzuweisen, der darin bestehe, daß „Corporate Identity mittels Elementen von Corporate Identity Corporate Identity bewirke“ (S. 17). Eine Lösung dieses Dilemmas wird mittels einer Differenzierung in „*corporate identity*“ als strategieorientierten Begriff und „Unternehmensidentität“ als ergebnisorientierte Beschreibung versucht (WEBER 1985, S. 181).

In diesem Sinne lautet eine der gängigsten Definitionen: „Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens

nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Soll-Image – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“ (BIRKIGT/STADLER 1986, S. 23)

Grundlage für eine *corporate identity* i.S. der dargestellten strategischen Selbstdarstellung nach innen und außen bildet die Klärung der unternehmens-eigenen Leitlinien bzw. Grundsätze, die eine verdichtete Wissensbasis für die zukünftige Handlungsausrichtung, für die kritische Analyse der bestehenden unternehmerischen Aktivitäten sowie eine wirksame Orientierung für die täglichen Arbeitsabläufe innerhalb der Organisation beinhaltet. Unternehmensleitbilder und auch Firmengrundsätze fungieren als verbindende Klammer für die einzelnen unternehmerischen Maßnahmen, die verbindlich festgeschrieben und in der Regel schriftlich nach innen und außen kommuniziert werden, intern und extern überprüfbar. In der „gelebten“ Form der täglichen Unternehmenspraxis wird die Echtheit der Unternehmensphilosophie und -ethik sichtbar.

## 2.4 Neuformulierung der organisationsbezogenen Bewertungsgrundlagen

Als Zielsetzung der Implementation einer *corporate identity*-Strategie ist im allgemeinen die Minimierung der Diskrepanz zwischen Unternehmensphilosophie als gewünschtem Selbstverständnis und der in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden tatsächlichen Identität festzuhalten: „Corporate Identity wird demnach verstanden als grundlegende Strategie, die darauf abzielt, durch die Gesamtheit aller Handlungen im Innen- und Außenverhältnis des Unternehmens eine Unternehmensidentität zu schaffen, die der gewünschten Identität entspricht.“ (HARBRÜCKER 1992, S. 182) Zu den Kernelementen der Unternehmensphilosophie gehört dabei, daß sie die Grundvorstellung eines Unternehmens von sich selbst transportiert, daß sie realisierbare Utopien bzw. Visionen propagiert, daß sie Auskunft gibt über die Ziele des Unternehmens sowie die Art und Weise, wie diese Ziele zu erreichen sind, und daß sie Erfolgskriterien festlegt. Als „weltanschauliche Grundlage“ der Unternehmensleitung beinhaltet die Unternehmensphilosophie „die Art und Weise, wie man über Gesellschaft, Wirtschaft und Individuum denkt“ (ULRICH/FLURI 1978, S. 49). Die Unternehmensphilosophie wird innerhalb eines Leitbildes verdichtet. Ein Leitbild bringt „in kommunizierbarer Form die zentralen Maximen des (formierten oder formulierten) Rahmenkonzeptes zum Ausdruck“ (KIRSCH et al. 1989, S. 135).

Hiervon unterscheiden läßt sich die Unternehmensethik, die die Grundeinstellung des Unternehmens zu den Menschen innerhalb und außerhalb konkretisiert und somit verbindliche Verhaltensweisen im Hinblick auf das spezifische Angebot sowie die Mitarbeiterinnen, Kunden, Lieferanten etc. aufweist. Während die Unternehmensphilosophie ihren Ausdruck im Unternehmensleitbild findet, konkretisiert sich die Unternehmensethik in den Richtlinien oder Leitsätzen (Führungsgrundsätzen) gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für diese hat sie im optimalen Fall folgende Funktionen: (1) eine *Motivationsfunktion* dadurch, daß das Leitbild eine Identifikation mit den unternehmerischen Zielen, Werten und Haltungen ermöglicht und in ihm ent-

haltene Zukunftsvisionen als Inspiration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesehen werden; (2) eine *Legitimationsfunktion*, indem das Leitbild hilft, das unternehmerische Handeln nach außen und innen transparent werden zu lassen, Handlungen und Entscheidungen auf seiner Basis zu rechtfertigen; (3) eine *Orientierungsfunktion*, indem das Leitbild gerade in ‚turbulenten‘ Feldern zur Abstimmung und Koordination der Arbeitsabläufe beiträgt und handlungsleitende Funktion besitzt, denn es repräsentiert die unternehmerische Gesamtphilosophie und vermittelt u.a. eine Vision von der Zukunft.

### 3. *Die Implementation organisationskultureller Entwicklungen im Feld der Sozialen Arbeit*

Organisationskulturelle Ansätze operieren mit denjenigen organisationsbezogenen Elementen, die die Spezifik und die weltanschauliche Rückbindung der Träger der Freien Wohlfahrtspflege exponieren. Allerdings scheint der produktive Einsatz ethischer und wertorientierter Kategorien zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des Images – und damit marktrelevanter Faktoren – in den Leitbilddiskussionen der privatgewerblichen Unternehmen eher zu gelingen als bei den etablierten verbandlich organisierten Trägern der Freien Wohlfahrtspflege. Offensichtlich ist es einfacher, die kapitalistische Zielsetzung der Gewinnmaximierung mit ethischen Maximen zu schmücken, als ethische Grundkategorien so in die Zielformulierung der *per definitionem* wertorientierten Unternehmen zu integrieren, daß sie auf dem Markt der Werte weder als bloße Werbungsversprechen noch als ideologische Indoktrination wahrgenommen werden. Dabei liegt das Problem nicht in der Tatsache, daß die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der Organisationskulturen im Feld der Sozialen Arbeit nicht gesehen würde; eine Vielzahl von Trägern der Freien Wohlfahrtspflege und fast alle Spitzenverbände führen vielmehr seit Ende der 80er Jahre eine Leitbilddiskussion. Wichtig ist jedoch, daß die Implementationsprobleme sich weniger auf der Ebene örtlicher Einrichtungen als auf der überörtlichen verbandlichen Ebene bemerkbar machen. Während die Einrichtungen meistens in lokalen Zusammenhängen ihre Legitimation durch die tägliche Praxis erfahren, erweist sich dies für die (ideellen) verbandlichen Strukturen als zunehmend schwieriger. Aufgrund ihrer traditionell weltanschaulich geprägten Bezüge, die über mehrere Jahrzehnte bzw. Jahrhunderte die Akzeptanz und Bedeutung ihrer Arbeit in der Gesellschaft zum Ausdruck gebracht haben, stellt es für die Leitbildformulierung der Wohlfahrtsverbände eine besondere Herausforderung dar, spezifische Werte und Grundsätze zu formulieren, die an die eigene Geschichte und Tradition anknüpfen, zugleich aber auch in dem heutigen gesellschaftlichen Kontext nicht nur Gültigkeit haben und akzeptiert werden, sondern von besonderer Relevanz und Aussagekraft sind. Die Dominanz der traditionellen Bezüge bzw. der eigenen Geschichte transportiert zwar einen gültigen Grundkanon der „taken for granted assumptions“, behindert jedoch im Sinne eines kulturellen Konservatismus die positive Steuerungsfunktion der Unternehmenskultur und damit die erforderliche Anpassung des Handelns an veränderte Kontexte. Schließlich ist der interne wie öffentliche Raum, in dem diese Leitbilder letztlich kommuniziert werden, durchdrungen von unterschied-



lichen Identifikationen, Bezügen und Erwartungshaltungen, mit denen sich die Verbände konfrontiert sehen und die sie je spezifisch bedienen müssen: die Klientel der Einrichtungen, die Mitglieder der Verbände (sowohl Personen als auch Organisationen); die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen, die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die ehrenamtlichen Vorstände; die (potentiellen) Spenderinnen und Spender, die öffentlichen Finanziers, die Mitglieder übergeordneter Institutionen bis hin zu Sympathisantinnen und Sympathisanten. Es läßt sich schließlich nicht leugnen, daß sowohl die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse als auch die Veränderungen der Wertorientierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als „Imagetransporteure“ eine besondere Bedeutung haben, sich nicht mehr ohne weiteres an die traditionellen Werte anschließen lassen und sich die „Geschichte“ meist nur noch bedingt zu besonderen Anlässen bemühen läßt.

Die Anforderungen der wertegemeinschaftlichen Selbstdarstellung, daß der Sinngehalt (Engagement) in der Struktur und Kultur des Verbandes Sozialgestalt annimmt, bedeutet insbesondere für die konfessionellen Wohlfahrtsverbände vielfache Reibungen und Konflikte zwischen korporativer Integrität und modernem Arbeitsbezug (Autonomie und Autorität; Christlichkeit und Kirchlichkeit; professionelles Profil und konfessionelles Proprium). Insofern sind die Leitbildentwicklungsprozesse zugleich eine Herausforderung für gelingendes Management, nämlich in der Form, in der es gelingt, offene Kommunikationsstrukturen zur internen Selbstverständigung zu etablieren. Wenn die wertgebundenen Träger sozialer Dienste „sich neben fachlicher Kompetenz auf eine besondere Qualität sozialer Nähe und auf die dabei wirksamen ‚inneren Kräfte‘ von Engagement, Solidarität und Sensibilität“ berufen, so muß „diese ‚Sinnfrage‘ des Helfens ... in der kommunikativen Kultur der Wohlfahrtsverbände darstellbar und verhandelbar werden“ (PANKOKE 1995, S. 76).

Die Vielfalt der Interessendivergenzen und möglichen Konfliktlinien, die über einen Leitbilddiskussionsprozeß in den Blick geraten, lassen sich am Beispiel der den Kirchen nahestehenden Wohlfahrtsorganisationen verdeutlichen: Ein Problem, das die konfessionell gebundenen Wohlfahrtsverbände haben, das für andere Organisationen durchaus nebensächlich ist, besteht darin, daß diese darauf bedacht sein müssen, eine relativ eindeutige Außendarstellung und Geschlossenheit vorzuweisen, die das Kriterium der ‚richtigen‘ Wertorientierung als In- bzw. Exklusionskriterium für eine Mitgliedschaft in den Vordergrund rückt. Zudem läßt sich eine latente Konfliktlinie zwischen der Institution Kirche und den konfessionell gebundenen Wohlfahrtsorganisationen feststellen, da im Kontext der Verberuflichung und der Professionalisierung der missionarische, diakonische und caritative Charakter der ‚Hilfetätigkeit‘ deutlich in den Hintergrund getreten ist. Angesichts der allgemeinen Säkularisierungsprozesse stehen die konfessionellen Wohlfahrtsverbände vor der Problematik, ihr Verhältnis zu den Kirchen (und umgekehrt) derart neu zu bestimmen, daß einerseits ihr eigenständiger Auftrag und damit auch ein eigenes Profil, eine eigene Identität deutlich zum Ausdruck kommt, andererseits ihre Verbindung zur Kirche nicht verloren geht. Auch wenn insgesamt die Bedeutung der Institution Kirche zurückgeht, bedeutet dies nicht, daß eben diese kirchliche Nähe nicht doch zugleich ein Vertrauensvorschuß für die Arbeit der Wohlfahrtsverbände bildet, vor allem bei einer Zunahme von privatgewerblichen sozialen Anbietern. Insofern stellt sich die Frage, ob es für die Wohlfahrtsverbände ratsam erscheint, mit dem am sozialen Engagement gekoppelten traditionellen Image der Kirche(n) zu brechen. Die mit der Leitbilddiskussion „gezündete Bombe“ (PUSCHMANN, zit. nach BECKER 1994) hat jedenfalls zu heftigen und z. T. auch irritierenden Auseinandersetzungen über das Verhältnis von Kirche und Wohlfahrtsverbänden geführt. Gleichwohl ganz im Sinne der *corporate identity*-Strategie (z.B. DEUTSCHER CARITASVERBAND 1992; 1994) hat der Leitbildentwicklungsprozeß offen zutage treten lassen, daß einheitliche Zielsetzungen und klare Aufgabenstellungen in den Kirchen und den entsprechenden

Verbänden nicht auszumachen sind. Der öffentliche Diskussionsprozeß in der Zeitschrift „Caritas“ über die schwierige Verortung des Deutschen Caritasverbandes zwischen ‚Kirchlichkeit‘ und ‚Christlichkeit‘ verdeutlicht exemplarisch die Zerreißprobe kirchlicher Wohlfahrtsverbände, die sich nur vordergründig als Frage der Organisationsform darstellt: Zwischen einem am Auftrag der hierarchisch organisierten Kirche orientierten Leitbild, welches dezidiert kirchliche Sozialeinrichtungen profiliert (POMPEY 1993, S. 11ff.), und einer gemeinsamen Vision vom Proprium christlicher Praxis, das den Vergewisserungsprozeß in den Mittelpunkt stellt (ZERFASS 1993, S. 27ff.), entzündet sich die prinzipielle „Frage nach dem tragenden Subjekt christlich-kirchlicher Diakonie und, in Abhängigkeit davon, nach dem kennzeichnenden Stil diakonischen Handelns der Kirche“ (FÜRST 1993, S. 546). – Diese Grundsatzdiskussionen finden auch in der Diakonie statt, wenn mit den mahnenden Worten WICHERNS darauf hingewiesen wird, daß es nötig sei, „daß die evangelische Kirche in ihrer Gesamtheit anerkenne: die Arbeit der Inneren Mission ist mein!, daß sie ein großes Siegel auf die Summe dieser Arbeit setze: die Liebe gehört mir wie der Glaube“ (WICHERN, zit. von Landespfarrer M. Slenczka vor der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werks in Kurhessen-Waldeck e.V. in Baunatal am 22. September 1997).

#### 4. Selbstreflexion als Antwort auf den Modernisierungsdruck?

Der Ausweg aus der öffentlich attestierten Krise der sozialen Dienste, den viele Freie Träger und Verbände durch den Einsatz organisationskultureller Strategien der Optimierung ihrer Dienstleistungsproduktion wählen, überrascht angesichts der drastischen Anforderungen an eine Modernisierung des sozialen Sektors insofern, als mit den gewählten Strategien weniger auf die öffentlich diskutierten Mängel als vielmehr auf interne Unzulänglichkeiten reagiert wird. Die eingeschlagene Richtung verdeutlicht jedoch, daß heute – im Gegensatz etwa zu den 80er Jahren – die Modernisierungsanforderungen nicht allein aus einer mehr oder minder fundierten Wohlfahrtsstaatskritik (OLK/OTTO 1985) gespeist werden, sondern daß sich ein Ringen um eine neue wohlfahrtsstaatliche Kultur abzeichnet (RAUSCHENBACH 1997; FLÖSSER/OTTO 1998), die nicht nur in gesamtgesellschaftlichen Regulierungsprinzipien, sondern auch in der Gestaltung der sozialen Unternehmen ihren Ausdruck finden soll. Zumindest der oftmals gewählte erste Schritt, die bewußte Gestaltung des Selbstbildes des (Wohlfahrts)-Unternehmens, zeigt als Reaktion auf die Notwendigkeit der Vergewisserung der gesellschaftlichen Fundamente sozialer Organisationen die Doppelstrategie organisationskultureller Entwicklungen: Es geht um öffentliche Anerkennung und Wertschätzung und um interne Identifikationsmuster. Glaubwürdigkeit, ein identifizierbares Image und Authentizität werden in diesen Überlegungen zum existenzsichernden Wettbewerbsvorteil auch der sozialen Dienste: „Wir müssen das, was wir denken, sagen. Wir müssen das, was wir sagen, tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein“ (HERRHAUSEN, zit. n. PFANNENDÖRFER 1997, S. 479).

Hiermit wird allerdings die Gratwanderung zwischen bloßer Fassadenrestaurierung und tatsächlicher Veränderung der Organisationen hervorgehoben: Organisationskulturelle Entwicklungen in Form einer Beschränkung auf Image-Kampagnen degradieren zur „kommunikationspolitischen Schönfärberei“ (WIEDMANN/JUGEL 1987, S. 189), wenn erkennbare habituelle Verankerungen in den sozialen Diensten nicht gelingen. Organisationsentwicklungsprozesse, die sich um die *corporate identity*, die Unternehmenskultur sowie die Leitbilderstellung ranken, lenken danach den Blick auf die Wahrnehmungsmuster und Wirk-

lichkeitsdeutungen der Akteure. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Personalentwicklung. Stärker als in den bislang vor allem unter organisationsstrukturellen Vorzeichen diskutierten Innovationsmodellen wird hierdurch die Fachlichkeit der sozialen Dienste als Gestaltungselement einer modernen sozialen Arbeit hervorgehoben, die, in kulturellen Arrangements abgesichert, rivalisierende Interessen, Standpunkte und Möglichkeiten abwägt und sich selbst wiederum kritisch hinterfragt.

Nicht zu übersehen ist allerdings auch die Gefahr, daß die Mehrzahl der derzeit diskutierten Modernisierungskonzepte für die sozialen Dienste die Spezifika pädagogischer Praxis insofern negiert, als sie in ihrer Besonderheit mit allgemeinen oder fremddisziplinären Kategorien und Konzepten überformt wird. Die Prämisse, unter der die Modernisierungsvorhaben für die sozialen Dienste entwickelt werden, bricht mit der Tradition der Ausarbeitung der Besonderheit Sozialer Arbeit (z.B. MÜLLER 1991), die entweder in der Funktion oder dem professionellen Status oder der Methodik eine genuine, von anderen Handlungsfeldern spezifisch zu unterscheidende gesellschaftliche Praxis formulierte, und betont demgegenüber die strukturelle Gleichartigkeit ihrer Produktionsformen mit denen anderer personenbezogener Dienstleistungen (zur Kategorisierung GROSS 1983). Die derzeit in der Sozialen Arbeit prominent erörterten verwaltungswirtschaftlichen bzw. managementorientierten Ansätze erfahren vor diesem Hintergrund eine Assimilation bzw. Absorption durch die Soziale Arbeit, während sich zugleich im Zuge der verallgemeinernden Kategorisierung als Dienstleistung die gesellschaftspolitische Spezifik der Sozialen Arbeit verflüchtigt.

## Literatur

- BECKER, T.: Leitbild lernt laufen. In: Caritas 93 (1994), S. 247.
- BIRKIGT, K./STADLER, M.M.: Corporate Identity – Grundlagen. In: BIRKIGT, K./STADLER, M.M./FUNK, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4.Aufl. Landsberg/Lech 1986, S. 17–63.
- DEUTSCHER CARITASVERBAND (Hrsg.): caritas '93. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes. Freiburg 1992.
- DEUTSCHER CARITASVERBAND (Hrsg.): Zeit für ein Leitbild. Freiburg 1994.
- EVERS, A./OLK, TH. (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen 1996.
- FLÖSSER, G./OTTO, H.-U. (Eds.): Towards More Democracy in Social Services. Models and Culture of Welfare. Berlin/New York 1998.
- FLÖSSER, G./SCHMIDT, M.: Managementkonzepte in der sozialen Arbeit. In: FLÖSSER, G./OTTO, H.-U. (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen? Bielefeld 1992, S. 88–102.
- FUCHS, W.: Kultur. In: FUCHS, W./KLIMA, R./LAUTMANN, R./RAMMSTEDT, O./WIENOLD, H.: Lexikon zur Soziologie. Opladen 1988, S. 437–438.
- FÜRST, W.: Hierarchie oder Volk Gottes. Wer ist das Subjekt kirchlicher Caritas? In: Caritas 94 (1993), S. 546–550.
- GRAFFE, H.: Was ist und bewirkt Corporate Identity? Zu den Grundlagen. In: Zeitschrift für das Post- und Fernmeldewesen 35 (1983), H.2, S. 32–37.
- GREESE, D.: Jugendämter vor dem Aus? – Geschichtslos in die Beliebtheit der Postmoderne. In: Forum Erziehungshilfen 3 (1997), S. 82–85.
- GROSS, P.: Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft? Opladen 1983.

- HARBRÜCKER, U.: Wertewandel und Corporate Identity. Perspektiven eines gesellschaftsorientierten Marketing von Versicherungsunternehmen. Wiesbaden 1992.
- KGST (KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSVEREINFACHUNG): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung. Bericht Nr. 19/1992. Köln 1992.
- KGST: Outputorientierte Steuerung in der Jugendhilfe. Bericht Nr. 9/1994. Köln 1994.
- KIESER, A./KRÜGER, M./RÖBER, M.: Organisationsentwicklung: Ziele und Techniken. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München 1981, S. 112–128.
- KIRSCH, W., et al.: Ein Denkmodell der Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsystemen. In: KIRSCH, W./MAASSEN, H. (Hrsg.): Managementsysteme. München 1989, S. 135ff.
- KÜPPER, W./ORTMANN, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988.
- MANDERSCHIED, H.: Freie Wohlfahrtspflege vor Ort: Vom Wertepluralismus zur fachlichen Differenzierung. In: RAUSCHENBACH, TH./SACHSSE, CH./OLK, TH. (Hrsg.): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M. 1995, S. 228–252.
- MINTZBERG, H.: Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. New York 1989.
- MÜLLER, B.: Die Last der großen Hoffnungen. Methodisches Handeln und Selbstkontrolle in sozialen Berufen. Weinheim/München 1991.
- MÜLLER-SCHÖLL, A./PRIEPKE, M.: Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. 3. Aufl. Neuwied 1992.
- NOKIELSKI, H./PANKOKE, E.: Post-korporative Partikularität. Zur Rolle der Wohlfahrtsverbände im Welfare-Mix. In: EVERS/OLK 1996, S. 142–165.
- OLK, TH./OTTO, H.-U.: Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer zukünftigen Sozialarbeit. Weinheim/München 1985.
- PANKOKE, E.: Subsidiäre Solidarität und freies Engagement: Zur ‚anderen‘ Modernität der Wohlfahrtsverbände. In: RAUSCHENBACH, TH./SACHSSE, CH./OLK, TH. (Hrsg.): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M. 1995, S. 54–83.
- PFANNENDÖRFER, G.: Image. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 4. Aufl. Frankfurt a.M. 1997, S. 479.
- POMPEY, H.: Das Profil der Caritas und die Identität ihrer Mitarbeiter/-innen. In: DEUTSCHER CARITASVERBAND 1992, S. 11–26.
- RAUSCHENBACH, TH.: Eine neue Kultur des Sozialen. In: neue praxis 27 (1997), S. 477–486.
- SLENCZKA, M.: Jahresbericht vor der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werkes in Kurhessen-Waldeck e.V. in Baunatal am 22. September 1997 (unveröfftl. Manuskript).
- TAFERTSHOFER, A.: Corporate Identity – Magische Formel als Unternehmensideologie. In: Die Unternehmung 36 (1982), H. 1, S. 11–25.
- ULRICH, P./FLURI, E.: Management. Bern/Stuttgart 2. Aufl. 1978.
- WALTER-BUSCH, E.: Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam 1996.
- WEBER, J.: Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung. München 1985.
- WIEDMANN, K.-P./JUGEL, ST.: Corporate Identity-Strategie. In: Die Unternehmung 41 (1987), H. 3, S. 186–204.
- WILLKE, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie. 2. Aufl. Stuttgart/Jena 1996.
- WILTS, H.: Jugendamt Wuppertal – über die Wupper? In: Forum Erziehungshilfen 3 (1997), H. 2, S. 78–81.
- ZERFASS, R.: Das Proprium der Caritas als Herausforderung an die Träger. In: DEUTSCHER CARITASVERBAND 1992, S. 27–40.

#### *Anschriften der Verfasser:*

Dr. Gaby Flösser / Dipl.-Päd. Mathias Schmidt, Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik,  
Postfach 101 131, 33501 Bielefeld